

現代社会とマネジメント論

Contemporary Society and Management Theory

籠 幾緒

はじめに

本稿は、マネジメント論（Management Theory）の可能性を検証しようとするものである。筆者は、浜松学院大学現代コミュニケーション学部地域共創学科マネジメント専攻の専門基礎科目として、平成 26 年度から開設予定の「マネジメント概論」の講義案を構想することになった。本稿は、現代社会の多様な組織を学問対象とする「マネジメントの一般理論」の学問領域とその関連についてスケッチし、その内容を追究することを意図している。筆者は、経営学や経営管理論、さらには経営組織論というビジネスマネジメント領域の教科担当を経験してきたが、「マネジメント論とは何を追究し、何を学問内容とするのか」また「マネジメントの一般理論とは何か、現代社会における可能性はどこまであるのか」という現代社会とマネジメント論との関連性を考察することが本稿の趣旨である。

1. マネジメント論とは

1-1. 経営学とマネジメント論

「マネジメントおよびマネジメント論とは何か」については多様な見解があり、一律に規定することは困難である。マネジメントの概念は、まず、組織活動において必要となる機能的な意味として把握される。機能的な意味でマネジメントを把握するならば、どのような認識対象（企業または他の社会組織など）をマネジメントするのかがということが重要な要因となる。また、一方では、マネジメントはマネジメント課題を遂行する人や職位の意味として把握される。この場合のマネジメント論は経営者論を意味し、経営者の活動を記述的ないしは規範的に追究するものとなり、あらゆる組織に共通した一般的な経営者行動を追究するものとして把握することもある。

マネジメント論は、経営学、経営管理論、経営組織論などが対象とする企業経営や営利組織運営の領域を研究対象としていた。産業革命以後の経済社会において企業の役割が増大したことによって、企業を統括するマネジメントの機能的な意味や制度的な意味が関心を集めてきたことが学問的な議論の背景となっている。しかし、今日の社会が多様な組織によって担われ、それぞれの組織運営の適正性や効率性（すなわち、組織のガバナンス）が問われていることから、企業経営を対象とする学問から発展し

たマネジメント論は、企業組織以外の多様な組織の運営方策について活用ないし応用されるようになってきている。また、マネジメント論の研究も企業経営のみならず、多様な組織の問題に言及するようになってきている。この場合、我々が留意しなければならないことは、異なる組織の機能を同一化して、ビジネスマネジメントの理論を機械的に適用することの誤りである。

マネジメント論が研究対象とする経営組織は、組織構成員が共通の組織目的を達成するように協働することによって形成されるものである。組織を有効に運用するためには、有効な組織マネジメントが行われなければならない。

組織には組織構造と組織過程とが存在する。そこで組織のマネジメントにおいては、組織をその環境のなかで維持・存続させることができるような組織構造を形成し、人の集団としての組織を維持・存続させることができるように個人や集団に対する動機づけを行うことが必要である。したがって、組織構造の理解と組織構成員に対する動機づけの統合において、組織マネジメントの役割を把握することができる。

組織は、人間の欲求充足の形態として有機的に機能するものである。人間は組織の主体であり、かつ客体である。組織が有機的に機能するならば、組織目的は個人目的と矛盾せず、組織は手段であると同時に目的であると把握できる。しかし、多くの場合において、組織は自己目的化し、組織構成員は組織の手段としてのみ把握されることがある。このような組織においては、組織構成員の意欲は自由なものではなく、強制されたものとなる。大規模組織に代表される今日の多くの組織においては、このような組織の非有機的な現象が多く生じている。組織マネジメントは、組織と人間の有機的結合を追究するものである。

1-2. 経営学科とマネジメント学科

「マネジメントとは、経営管理のことである。」あるいは、「マネジメント論とは経営学や経営管理論の別呼称である。」という見解がみられる。アメリカの経営学は、マネジメントの学として発展している。その典型である経営管理過程論は、あらゆる組織を対象とした一般的な管理論の特質をもっている。しかし、具体的な理論展開は企業組織の経営問題を中心としており、ビジネス組織を対象とするビジネスマネジメントの視点が強固である。

日本の経営学は、「骨をドイツに、肉をアメリカに」として発展してきたといわれ、第2次大戦前はドイツ経営経済学(Betriebswirtschaftslehre)から、戦後はアメリカ経営管理学から影響を受けてきた。ドイツの経営経済学は経済科学として国民経済学と並立する学問領域であるが、経済学的あるいは会計学的な特質をもちながら、学問的な体系や方法において日本の経営学の形成の基盤となっていた。ドイツの経営経済学も、第2次大戦後は組織理論に基づくアメリカ的管理論の傾向から大きな影響を受け

ていた。シュテレー(W.H.Stachle)にみられるように、経営学(経営経済学)と行動科学的な学問領域(社会学や心理学)との複合部分がマネジメント論であるという見解が有力である^{註1}。

経営学を専門的に教育研究する経営学科は、企業経営を研究対象とし、経営学総論、経営管理論(経営管理総論と生産管理論、財務管理論、労務管理論、販売管理論などの各論)、企業論(企業形態論、中小企業論、株式会社論など)、マーケティング、簿記・会計学、情報科学(経営情報論など)、経営史や経営組織論を学科の専門科目に位置づけ、さらに経営学関連科目(例えば、経営戦略論など)、会計学関連科目、経営情報学関連科目、さらには経済学関連科目などを配置するのが通常の学科設置のあり方である。

例えば、平成25年度から開設された常葉大学経営学部経営学科(定員300名)の専門科目は、専門基礎科目として経営学総論Ⅰ(必修)、経営学総論Ⅱ(必修)、経営管理論(必修)、経営組織論(選択)、簿記Ⅰ(必修)、会計学(必修)、情報科学概論Ⅰ(選択)があり、その他の専門科目には経営学分野専門科目22科目、会計分野専門科目9科目、情報分野専門科目8科目、経済分野専門科目8科目、専門関連科目6科目(ビジネスコミュニケーション、企業研修、キャリア開発論Ⅰ、キャリア開発論Ⅱ、日本事情Ⅰ、日本事情Ⅱ)と演習や卒業研究等がある。つまり、経営学、簿記・会計学、情報科学、経済学の科目だけが専門領域を占め、社会学や心理学は全学共通科目として2科目4単位だけ位置づけられており、産業社会学や産業・組織心理学などの社会学・心理学領域の経営学関連科目は全く専門科目のなかにはない。また、学科の中心科目として経営学総論は合計4単位の必修科目とされている^{註2}。

経営学部経営学科の規範モデルに対して、マネジメント学科や現代マネジメント学科では、大きく異なった学科目的やカリキュラムの特質がある^{註3}。現代マネジメント学部現代マネジメント学科の事例としては、愛知学泉大学(定員200名)と椙山女学園大学(定員170名)がある。また、現代ビジネス学部現代マネジメント学科の事例としては、京都橘大学(定員130名、他に都市環境デザイン学科・定員130名)がある。マネジメント学部マネジメント学科の事例は、跡見女子大(定員210名、他に観光マネジメント学科90名と生活環境学科60名)と高知工科大学(定員100名)がある。さらに、情報マネジメント学部現代マネジメント学科では産業能率大学(定員330名、他に経営学部現代ビジネス学科)があり、人間社会学部社会マネジメント学科では相模女子大学(定員120名、他に人間心理学科110名)がある。

跡見女子大学マネジメント学部マネジメント学科は、マネジメントの視点で現代社会を理解し、幅広い可能性に向けてキャリアをデザインする女性を育成することから、マネジメント学科は、世の中のあらゆる現象をマネジメントの視点で分析する力を養い、これから社会に出る女性を応援する学科であるとしている。学科の3つの履修モデルには、企業マネジメント(企業経営に関

する実用的なマネジメント能力を身につける)、公共マネジメント(公共政策、公益・法務部門にかかわる基礎知識とマネジメント能力を身につける)、文化マネジメント(文化産業、文化政策に関する知識とマネジメント能力を身につける)がある。椋山女学園大学の現代マネジメント学部現代マネジメント学科は、マネジメントを多角的に理解し、ヒト・モノ・お金・情報を上手に活用するスキルと、経営・経済・法律・政治といった社会科学や女性学などの知識を学び、マネジメントをさまざまな視点からとらえる。また、キャリアアップを視野に入れて、「企業」「地域・公共」「国際」のいずれの分野においても、バランスよく運営管理できる能力を身につけることを目的としている。同様に、愛知学泉大学の現代マネジメント学部現代マネジメント学科は、現代を生き抜くための基礎知識や社会の仕組みを学び、広い視野を持って活躍できる人材を育成するという観点から、社会人に要求されるスキルの一つである「問題解決能力」の育成を行う。京都橋女子大学の現代ビジネス学部現代マネジメント学科は、社会の「今」を掘り下げ、多様な分野に活かすという観点から、営利を目的とする組織だけでなく非営利も含め、さまざまな組織における最新の経営学とビジネススキルを学び、組織と仕事を適切にマネジメントできる人材を養成する。また、相模女子大学の社会マネジメント学科が目指しているのは、「問題を明らかにし、発想したアイデアを基に解決策を企画し、組織やネットワークをコーディネートし、成果を出す」ための技術であり、「共働の場(プラットフォーム)の設計」技術としての体系的な「社会マネジメント技術」を学ぶことにある。

以上の5大学の事例は、女子大学や女子教育を基盤とする学園が実学志向の高等教育を強化しようとしている事例として把握できる。ただ、これらの事例に共通するのは、学科の中心科目としてのマネジメント概論やマネジメントの一般理論の科目設定が不明確であるということである。ドイツ経営経済学の生成時にあった商科大学の中心科目問題と同じように^{註4}、マネジメント学科が形成されても、マネジメント学の中心科目が不在で、その学科の専門科目はマネジメントが対象とする領域の諸学の寄せ集めとなる可能性がある。

2. マネジメント論の新動向

2-1. 現代社会を研究対象とするマネジメント論

「1-2. 経営学科とマネジメント学科」の分析において、マネジメント学科や現代マネジメント学科などを「現代社会」の様々な分野での活動について、マネジメントの観点から追究する学科として把握することが適切であるということが理解できる。

「現代社会」を研究対象とするマネジメント論の対象は、広義に理解すれば、①自己のマネジメント、②他者との人間関係のマネジメント、③組織のなかの人間行動に関するマネジメント、④組織そのもののマネジメント、⑤人や組織が存立する社会のマネジメントという領域が想定できる。これらのマネジメントの対象は、人と社会との関係のなかで生起するものである。さらに狭義のマネジメント学ないしマネジメン

ト論は、「現代社会」の多様な場面で、特に「④組織そのもののマネジメント」の課題を追究していく学問として規定される。

「現代社会」の組織問題を研究対象とするマネジメント論の課題を明らかにするために、「現代社会」においては、どのような事柄が問題となっているのかを考察すべきである。例えば、高等学校「現代社会」の教科書（第一学習社版）では、大きく2つのテーマ、すなわち「現代に生きる私たちの課題」と「現代の社会と人間としてのあり方生き方」をテーマとしている。さらに、「現代に生きる私たちの課題」では、「地球環境問題、資源・エネルギー問題、科学技術の発達と一人ひとりの生命、私たちの生活と宗教や芸術、豊かな生活と福祉社会」を課題として規定している。また、「現代の社会と人間としてのあり方生き方」では、「現代社会の特質と社会生活の変化、現代に生きる青年、現代の経済社会と私たちの生活、国際経済の動向と日本の役割、現代の民主政治と私たちの生活、国際政治の動向と日本の役割、現代に生きる倫理」という章を構成し、それぞれの章において個別のテーマが記述されている。「現代の経済社会と私たちの生活」は、経済学や経営学の学問領域であり、「現代の企業」や「雇用と労働問題」などを組織の観点から把握していくことも重要である。しかし、これらの現代社会の課題を〈個人－組織－社会〉の関連のなかで考えていくと、心理学や社会学さらには経済学や政治学が学問対象としている事柄に、組織の視点が介在していくことになる。地域社会や国際社会に個人が直接かわるというよりも、なんらかの組織が介在し、個人は組織の一員としてかかわっていくということになる。

また、中学校の公民分野ではどうか。正規の教科書ではないが、扶桑社の『新しい公民教科書』^{註5}では、「現代社会の価値と規範、現代政治の制度と目的、現代経済の仕組みと働き、現代社会の暮らしと問題点」が章の構成となっている。つまり、高校の公民科に対応して、「倫理」が「現代社会の価値と規範」、「政治・経済」の「政治」が「現代政治の制度と目的」であり、「政治・経済」の「経済」が「現代経済の仕組みと働き」であり、「現代社会」が「現代社会の暮らしと問題点」となっている。高校の「現代社会」の領域である「現代社会の暮らしと問題点」では、「家族生活の変化、学校生活の変化、地域社会の変化、都市と田園の再生、現代の暮らしと環境」となっている。

つまり、現代社会を研究対象とするマネジメントの観点は、中高校生の視点から考えると、家族生活のマネジメント、学校のマネジメント、地域のマネジメント、環境のマネジメントなどが「現代社会の暮らしと問題点」を解明するマネジメント論として把握される。さらに、政治に関しては公共マネジメント、経済に関してはビジネスマネジメント、国際問題に関しては国際マネジメントが関連する。このような「現代社会」をめぐる多様なマネジメントの対象領域を包括する学問としてマネジメントの一般理論ないしはマネジメント概論を提起し、その中心科目に基づいて学科編成をお

こなおうとするのが、マネジメント学科等の学科の規範的なあり方であると把握できる。

2-2. マネジメント概論が対象とすべき領域とは

現代のマネジメント論が認識対象とする領域を自己のマネジメント、人間関係のマネジメント、営利組織のマネジメント、非営利組織のマネジメント、社会のマネジメントなどと把握するならば、マネジメントの一般理論は営利組織のマネジメント(＝ビジネスマネジメント)と非営利組織のマネジメント、その中間的な協同組合のマネジメントとが重要な学問対象となってくると把握される。

非営利組織には、学校、病院、寺院、福祉施設、公的組織、ボランティア組織などがある。そこで公共マネジメント、学校マネジメント、NPO マネジメントなどが非営利組織のマネジメント(すなわち、administration)としての対象となる。

3. マネジメント概論のスケッチ

3-1. 営利組織のマネジメント

3-1-1. ビジネス組織のマネジメント

アメリカで発展したマネジメントの理論は、古典的なマネジメント論として展開されてきた。このような古典的なマネジメント論としては、テイラー(F.W.Taylor)の科学的管理法、経営管理過程論、官僚制の理論などがある。これらのマネジメント論は、管理組織の構造をいかに形成して、どのように合理的な組織運営を展開することができるのかについて論究していた。

特に、フランスのファヨール(H.Fayol)を創始者とする経営管理過程論は、経営管理を企業のみならず行政、学校、病院、軍隊などのすべての経営組織において必要な機能であると把握していた。経営管理機能については、論者によって多様に述べられているが、計画、組織、指揮、統制などの要素によって構成されるものとされ、管理機能は循環的にとらえられた経営者の職能である。例えば、〈Plan-Do-See〉(ないしは、Plan-Do-Check-Action など)に代表されるような循環過程にしたがって、経営者は自らの管理機能を発揮するのである。また、経営管理過程論はこのような経営管理過程における管理の一般原則の提示に努め、労働者を効率的に管理する手段として管理原則を開発しようとしていた。

さらに、ウェーバー(M.Weber)に端を発する官僚制の研究は、公的組織の支配のあり方をめぐり、一般的な組織管理を追究するものであった。

一方、社会学や心理学の研究に基づき組織構成員の意欲やインフォーマル組織を提起した人間関係論は、組織構成員の集団的側面についての論究を行っていた。このような傾向を統合するように、バーナード(C.I.Barnard)やサイモン(H.A.Simon)の理論および環境適合理論が展開された。一方、人間関係論にみられた組織構成員の動機づけ

の論究は、心理学研究などを基盤とした行動科学的研究（特に、動機づけ理論）において、より精緻な論及が行われていった。

3-1-2. ベンチャー企業のマネジメント^{註6}

経営学においては、ベンチャー企業のマネジメントを経営戦略論や経営組織論などとの関連のもとで、起業論や新規事業戦略などとして考察している。しかし、ベンチャー企業の成立要因については、主として中小企業の成長可能性の観点から追究もされていた。

ベンチャー企業とは、「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開発企業」や「成長意欲の強い起業家に率いられたリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性をもった、なんらかの新規性のある企業」との指摘があり、独立性、起業家のチャレンジ精神、技術・サービスなどの革新性を意味していると把握できる。ベンチャー企業の存立条件とは、ニッチ（niche すき間）戦略の推進や市場における稀少性の追求にある。また、外部環境に対し適切に適合できた企業ないし内部資源の独自の形成に成功した企業が存立できる。しかし、外部環境への過度の依存はベンチャー企業の長期的な存続要因とはならない。長期的な存続要因とは、内部資源の蓄積に成功することである。

ベンチャー企業の成長条件とは、内部資源の独自性の強化、市場での独自の競争優位の発揮、経営管理能力の向上にある。ベンチャー企業が成長する可能性とは、規模の小ささを生かした組織の凝集力、強力なリーダーシップ、機動性などを基礎とする。したがって、ベンチャー企業の戦略的マネジメントは、市場成長性のある分野への先行進出、既存企業とは異なる事業特色の保持、製品差別化などが重要となる。また、マネジメントにおいては、顧客ニーズの多様化への対応が必要である。一人ひとりのニーズへのスピーディな対応は、伝統的な大企業であるよりも新興の中小企業の方が、的確な個客対応戦略を展開できる。ベンチャー企業は個客ニーズに対応することによって、独自のビジネス・チャンスを形成する可能性が開ける。

ベンチャー企業は、起業しようとする市場の競争では、ニッチ企業としての特質をもつ。ニッチ企業とは、競争市場における製品差別化や市場細分化などをいう、特化の方向性を重視するものである。また、製品やサービスの広がりにおいては、特定の顧客や特定のニーズに対応したパートラインを目指すものである。

成熟市場では、独創的な新技術や新サービス、あるいは既存製品や既存サービス分野における差別化が重要な意味をもつ。このためには、自社の競争上の優位性を明確にすることが必要である。したがって、コアコンピタンス（core competence）という自社の卓越した競争上の強みをもてるかどうかのポイントとなる。このことから、ベンチャー企業には企業のもつ資産を集中し、競争上意味のある資産とすることができ

るように、独自の経営資源や企業能力を形成するマネジメントが求められている。

3-2. 協同組合のマネジメント^{註7}

協同組合の思考は、産業革命の進展とともに、工業化の先進国であるイギリスやフランスにおいて構想され、1800年代の初めには多数の消費者協同組合が経営されていた。イギリスのウィリアム・キング(W.King)、ロバート・オーエン(R.Owen)、フランスのシャルル・フーリエ(C.Fourier)、ピエール・ヨゼフ・プルードン(P.-J.Proudon)、フィリップ・ビュシェ(P.Buchez)、ドイツのライファイゼン(F.W.Raiffaisen)などによってこのような試みが展開された。

協同組合思考のガイドラインとしては、1844年の公正先駆者協会のロッチデール原則が有名である。今日でも多くの消費者協同組合は、本質的に同様の原則を用いている。この原則は、1人1票制、参入・退出の自由、利益や剰余金のメンバー間での分配などの8項目よりなる。しかし、19世紀の生産組織への協同組合の適用は、多くの場合失敗し、協同組合は消費者協同組合以外では、農業や美術工芸での協同組合が成長するにとどまった。

一方アメリカでも、協同組合思考は急速に発展した工場システムへの反動として、1830年代に広まった。1869年に結成された労働騎士団は、1886年にはメンバー数73万人にも達する大組織になっていた。労働騎士団は、すべての人に自分で使用するための土地を獲得する機会を与え、都市の賃金労働者には生産者協同組合に参加させて、雇用主というものをなくそうとするものであった。しかし1900年前後には、アメリカ労働連盟(AFL)のリーダーシップのもとに、組織化された労働は協同の原則を捨て去った。つまり、労働者は資本主義の所有制度を受け入れ、より多くの生産の果実の分け前を得る手段として労働組合を支持したのであった。

日本では、主としてドイツの農業協同組合や中小企業協同組合制度を取り入れ、明治33年(1900年)に産業組合法が制定された。戦後は農業協同組合法(昭和22年)、中小企業等協同組合法(昭和24年)、消費生活協同組合法(昭和23年)などに基き、各種の協同組合が設立されている。協同組合は独立の法人であり、理事・監事・総会などの機関をもつ。協同組合は生産・購入・販売等と預金の預け入れや資金の貸付等を行うが、これらの事業の利用者は、原則として組合員に限られるものである。

3-3. 非営利組織(NPO)のマネジメント

ドラッカー(P.E.Drucker)は、「最古の非営利組織(NPO)は、日本にある。日本の寺は自治的だった。もちろん非営利だった。…それでも非営利組織はある意味特殊なアメリカ的な存在である。数が多いだけではない。アメリカの非営利組織には他の国にない側面がある。機能やマネジメントは同じである。しかし、アメリカではボラン

ティアが基幹になっている。^{註8}」と述べている。今日の非営利組織のマネジメント論は、学校、病院、福祉施設、寺院、ボランティア組織などのマネジメントとして語られているが、ボランティア組織のマネジメントでは「ボランタリー (voluntary)」がキー概念となっている。

3-3-1. 学校組織のマネジメント^{註9}

「学校組織マネジメント」という概念が提起され、文部科学省の教員研修において実践され始めている。文部科学省では、学校組織マネジメント研修を以下のように推進しようとしている。「学校運営の改善のため、これからの学校には、校長のリーダーシップの下で教職員が協働しながら個々の得意分野を生かして学校経営に参画するなど組織として力を発揮することが求められている。このため、国において学校に組織マネジメントの発想を導入するためのモデルとなる研修カリキュラム等を開発し、教育委員会等における教員等に対する学校組織マネジメント研修への取組を促進することをめざし、平成14年6月に「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」を設置した。同開発会議では、これまで、校長、教頭、主任クラスを対象とした学校組織マネジメント研修のカリキュラムを開発するとともに、各教育委員会において実施する組織マネジメント研修への支援方策等について検討してきたところであるが、さらに、すべての教職員を対象としたカリキュラムの開発を進めているところ。^{註10}」である。

このように「学校組織マネジメントの発想」から、学校教育機関においては「組織」としてのマネジメント能力を高めるような研修がおこなわれている。これは時代の要請として推進されるべき要因があるとされている。当然、初等・中等教育のみでなく、大学や幼稚園、こども園などのような学校組織、さらには教育行政機関においてもマネジメント課題は多く存在しているし、マネジメント研修の必要性も存在する。

組織マネジメント論からみると、学校組織マネジメントの課題には組織の共通目的、組織構成員の協働意欲、組織構成員間のコミュニケーションなどがある。上記の「学校組織マネジメント研修」には、「教職員が協働しながら」や「(教職員が)学校経営に参画する」という記述がある。組織協働や組織構成員の参画のあり方は、組織特性や個別組織の状況によって異なる面もあるが、組織一般に共通したあり方も論究されている。また、近年では「開かれた学校」の概念のもとに学校と外部組織(ないしは利害関係者)との協働の必要性も提起されてきている。

組織協働の一般理論が学校組織に応用可能であるのかどうかについては、「学校組織マネジメント」への疑念が以下の3点にある。

経営組織論は、主として企業組織を「組織」として研究することによって発展してきた。「学校組織」を「企業組織」と類似させて把握する方式は、「民間方式の適用」となり、結局、企業組織としての「組織」のあり方に偏ってしまうのではないか。

「学校組織マネジメント」は「学校組織」の特性に基づいたものでなくてはならない。また、学校組織の特質であるフラット型組織、すなわち「なべ蓋型組織」を改革する方策として、副校長、指導教諭、主幹教諭を導入することは、学校組織をピラミッド型にして官僚制を補強することになる。このことは、学校組織が官僚制組織の欠点をもつことを改善すべきという「学校組織マネジメント」の立場と合致しない。さらに、「公教育」の主要な担い手である公立学校の組織目的には、私立学校のような学校組織とは異なり、最狭義の意味での「公教育」の共通性があると思われる。「学校組織マネジメント」は、個別の公立学校の「組織」としての差異性や組織目的の違いを強調しすぎているという点である。

大学のマネジメントへも関心が高まっている。教授会自治に基づき教員が交代で管理運営を行っていた時代から、今日の大学では理事長や学長の権限を重視する傾向が強まってきている。大学事務職員のマネジメント能力の向上は、「大学冬の時代」における大学の組織力を強めるためのキー概念となっている。しかし、大学は上記の高等学校などの学校種とは異なる組織特質、すなわち「研究者である組織構成員による自治組織」であるので、組織構成員の合意形成を効果的に図る責務がある。

特に、独立行政法人の大学マネジメントと行政組織のマネジメント（公共マネジメント）には、官僚制組織のマネジメントという観点からも類似性がある。

3-3-2. ボランティア組織のマネジメント

ボランティア組織の場合は、個人のパッション（情熱）からミッション（使命）を組織化することが通常である。個人から仲間・グループ、団体、法人（社会福祉法人、財団法人・社団法人、特定非営利法人など）へと展開することもある。また、NPO法人の場合、10人以上の社員が必要であることから、ある程度の組織形成が必然化される。

ボランティア組織では、組織目的が重要である。例えば、「組織構成員は組織目的に従う（既に存在する組織目的のもとに組織構成員が参画する）」というタイプの組織に対して、「組織目的は組織構成員が形成する」というタイプの組織がボランティア組織にあてはまると理解できる。

「組織構成員は組織目的に従う」というタイプの組織は、組織は用具（構成員の管理手段となる）であり、組織構成員のモデルは経済人モデル（経済的に合理的な行動をする）が1つの典型となる。これに対して、「組織目的は組織構成員が形成する」組織は、創設メンバーが組織目的を形成し、組織目的を固定化している場合、問題はない。しかし、この場合は組織構成員の新規参入には困難性がある。したがって、組織構成員の新規参入を認める場合、当該組織で混乱が発生する可能性も高い。つまり、仲間やグループ段階には適切であっても、組織化のレベルが高くなると、この組織類

型では新たな組織協働が必要となってくる。つまり、組織構成員に対して協働への意欲を引き出すか、組織が組織能力を獲得する必要性が生じる。当然、組織が当該組織への新規メンバーの参入を認めた場合、組織目的が変化する可能性がある。創設メンバーによって形成された組織目的を後で参入したメンバーが改変しようとするならば、組織目的の変質となる。その場合の組織としての継続性は、組織の危機とみるか、組織の発展とみるかに分かれる。

以上から、たとえボランティア組織であっても団体、法人として存在する組織はマネジメントの機能が有効に発揮できなければならない。ボランティア組織も、当然ながら組織構成員の組織への貢献意欲が高く、組織構成員の協働が効果的であり、組織の組織能力が高度に発揮されることが、組織としてのあり方としては必要である。この問題解決には、「組織協働の設計」が必要となる。すなわち、組織設計とは協働が効果的な組織をつくることである。これは、公式組織の必要性を意味し、組織構造を合理的に設計することになる。組織リーダーが効果的な協働になるように組織構成員を指導する。このためには、単にリーダーのリーダーシップに依存するのではなく、リーダーが効果的にフォロワーを指導ができるような〈しかけ〉が必要となる。いずれにしても、組織構成員の能力や意欲によって組織協働の〈しかけ〉のあり方は異なってくる。

3-4. 社会マネジメントとは

3-4-1. 地域社会のマネジメント

地域社会のマネジメントに関しては、地域政策学や公共マネジメント論が言及していた。タウンマネジメントもその事例である。最近では、地方の国公立大学を中心に、「地域創造」や「地域共創」を学科名とする事例や大学の活動センターとする大学が増えてきている。

「地域創造」が対象とするのは、「地域おこし」「地域振興」「地域活性化」などである。地域創造へのアプローチとしては、工学、環境学、地域学・地域史、地理学、観光学、社会学、行政学、経済学、経営学、政策学など多面的な側面から考察される。

「地域共創」については、大学の学科としては浜松学院大学の現代コミュニケーション学部地域共創学科のみが存在していたが、札幌大学は従来の5学部を統合した13の専攻を擁する地域共創学群を2013年度からが発足させている。また、地域共創センターは東北公益文科大学、下関市立大学、浜松学院大学、崇城大学、千里金蘭大学に事例がある。さらに、石巻専修大学は共創研究センターと称し、沖縄大学は50周年を機に地域共創・未来共創の大学をめざし、立命館大学政策科学研究科では「地域共創研究プログラム」が7つのカテゴリーの1つとして設定されている。

地域社会をマネジメントする視点は、地域におけるコミュニティの再生とグローバ

ル性との共存が重要である。グローバルな視野を持ちながら、持続可能な発展を担う地域を共創することは、日本の各地域にとって直面するテーマとなっている。

3-4-2. グローバル社会のマネジメント

社会のグローバル化の前に企業のグローバル化があった。企業のグローバル化の前段階は、企業の国際化であった。企業の国際化は、製品の販路を海外に求めた海外市場への製品輸出から始まった。従来における日本企業の製品輸出は、総合商社の仲介による間接輸出が中心であり、特に産業財の輸出入においては、広範な情報と経験を有する総合商社に依存することが一般的傾向であった。しかし、独自のマーケティングやアフターサービス等を必要とする耐久消費財の分野などでは、製造業者が独自の国際化戦略のもとで直接輸出を展開することが必要であった。ここに本格的な企業の国際化が始まった。

企業の国際化には、いくつかの現実的問題点があった。国内市場とは異なり、従来から一般化していた管理方式や組織方式が十分に通用しない場合が多い。政治制度などが異なり、カントリー・リスクがある。言語や文化が異なっており、現地人とのコミュニケーションや相互理解などの異文化間コミュニケーションで多くの課題があるなどと、国際化に伴う課題が数多く存在する。

今日では、積極的な理由からグローバルな事業展開を戦略的に遂行する企業も増加するに至っている。グローバル企業においては、国際分業の一環として海外生産を考えることも多くなってきている。日本企業のグローバル化は、現地での経営にグローバルな視点が必要なだけでなく、本国である日本でもグローバル企業としてのあり方が求められている。外国人幹部の採用は、現地事業所だけでなく、日本本社でも求められてきている。

3-4-2. 浜松地域における多文化共生マネジメント

経済活動のグローバル化は、カネの移動に始まり、ヒトの移動も地球規模で始まってくる。日本では外国人労働者問題は、ニューカマー問題として把握されている。

浜松地域には、グローバル活動を展開する大企業が存在する。また、大企業の系列関係などで部品・加工部門を担当する中堅・中小企業群が存立しており、その中小企業群には多くの南米系外国人労働者が雇用されている。浜松市の外国人登録者数は、ピークの2008年12月の33,702人と比べると著しく減少してきているが、2013年7月にはブラジル9,486人、ペルー1,764人など総数21,606人となっている。

したがって、浜松地域をマネジメントする多くの課題の1つに、定住外国人との共生問題がある。この課題は2つの観点から考察される。1つは、定住外国人に対して日本人社会への適応を促進することである。そのための重要なツールは日本語教育で

ある。もう1つは、定住外国人の多文化的な独自性を認め、日本人社会との共生を図ることである。後者には困難な課題が多いが、多文化共生のあり方として認識し、地域で追究すべき方向であろう^{註11}。

結びとして

民間活力の導入や民間企業方式の導入として、官公庁などの公的組織や学校組織などへのビジネスマネジメント論の適用が活発であるが、ビジネスマネジメント論は一般マネジメント論とは異なるものである。マネジメント学科や現代マネジメント学科の試みは、マネジメント論を多様な社会組織に適用しようとするものではあるが、まだ十分に一般マネジメント論が確立されている訳ではない。この意味で、ビジネスマネジメント論の発展を踏まえ、認識対象の異なる社会組織に適合させることができるマネジメント一般理論を追究することは、マネジメント論の発展にとっても重要な課題となってきたと思われる。

本稿は、マネジメントの一般理論ないしはマネジメント概論として、営利組織（特に大規模企業とベンチャー企業）と非営利組織（学校組織、行政組織、寺院組織、ボランティア組織など）、中間的な組織としての協同組合など、さらには社会（地域社会とグローバル社会）を研究対象とする理論構想のスケッチをした。

[註]

1. Stachle, W.H. *Management-Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Aufl., Verlag Franz Vahlen München, 1994.
2. <http://www.tokoha-u.ac.jp/hamamatsu/keiei/info.html>
3. 各大学のホームページから引用。
4. 1898年にライプツヒ(Leipzig)に最初の商科大学(Handelshochschule)が設立され、その中心科目を確立するという要請のなかから経営経済学は形成されてきたものである。つまり産業革命後の急速な工業経営の発達、商業における高等教育機関の必要性を認識させたのであった。この商科大学での中心科目を商業経営学として形成しようとする際に、従来からの商業学(Handelslehre)ないしは急速に理論化されていた国民経済学(Volkswirtschaftslehre)がその土台になりうるものであった。この点で、商業学の科学化と国民経済学による補完が独立した学科の方向として確立されるに至るのである。
5. 西部邁（代表執筆）『市販本 新しい公民教科書』扶桑社、2001年6月。
6. この部分は、次の文献をもととする。籠幾緒「ベンチャー企業の戦略的経営」『浜松学院大学・浜松学院大学短期大学部研究論集』創刊号、2004年5月、17～34頁。
7. この部分は、次の文献をもととする。「第5章企業形態の類型 第2節協同組合の特質」籠幾緒『経営学総論』杉山書店、1997年4月、68～70頁。
8. P.F.ドラッカー『非営利組織の経営』ドラッカー名著集4、上田 惇生訳、ダイヤモンド社、2007年1月、iii。

9. この部分は、次の文献をもととする。籠幾緒「「学校組織マネジメント」と組織協働」『浜松学院大学研究論集』第8号、2011年12月、1～15頁。
10. 文部科学省「学校組織マネジメント研修」(http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/013.htm)
11. 津村公博「外国人労働者を雇用する企業について－浜松地域の事例から」『地域ビジネスとのコミュニケーション』浜松学院大学地域ビジネス研究会平成19年度共同研究報告書、2008年3月、98～102頁。